

# Nicht nur Menschen können ausgebrannt sein



© Photo5G - Fotolia.com

## ORGANIZATIONAL Burn-out – Teil 2

### WEGE AUS DER KRISE

Nicht nur Menschen können ein Burn-out erleiden, auch Unternehmen wie Arztpraxen können „ausgebrannt sein“. In Teil 1 der Serie wurden die Symptome des Organizational Burn-out geschildert, im 2. Teil geht es nun um die Auslöser und die Therapie von betroffenen Unternehmen.

Wenn eine Arztpraxis erfolgreich ist und sich am Markt behauptet hat, wird es oft versäumt, weiterhin etwas für diesen Erfolg zu tun. Das Unternehmen Arztpraxis verliert den Blick nach außen und auf die veränderten Bedürfnisse der Patienten, weil ja alles so gut läuft, so wie es ist. Auf Veränderungen wird kaum reagiert, man verharrt in alten Strukturen und Strategien.

### ENERGIEFRESSER BURN-OUT

Das führt zu einer Abwärtsspirale. Plötzlich bleiben die Erfolge aus, wodurch häufig die Energie des Arztes leidet. Das kraftlose „obere Management“ taucht immer mehr ab und handelt ohne eine wirksame Strategie. Dies führt dann zu falschen Entscheidungen und Missmanagement.

Ist Burn-out dann am Entstehen, verbraucht dies viel Energie für die ständige neue Selbstorganisation unter Stress. Es fehlen kreative Energien zur Lösung bestehender Probleme, an Innovationen ist gar nicht mehr zu denken. Menschen können ein Burn-out erleiden, weil sie soziale, intelligente und emotionale Wesen sind. Organisationen kann es ebenso ergehen, weil sie in sich die emergenten Eigenschaften von organisationaler Intelligenz und Emotionalität entwickelt haben.

### GEFÄHRDETE ORGANISATIONEN

Vor allem intelligente Organisationen wie Arztpraxen sind Burn-out-gefährdet. Eine intelligente Organisation hat folgende Eigenschaften oder Merkmale:

- Stolze und begeisterte Mitarbeiter
- Schnelle Anpassung der Organisation bei

- Veränderungen der Umwelt
- Ergebnisorientierte Führung
- Emotionale Intelligenz
- Organisationelle Lernfähigkeit bei angemessener Fehlertoleranz
- Flexibilität, ausgerichtet an den Anforderungen der Patienten

Die Intelligenz von Organisationen steht allerdings nicht in einem kausalen Zusammenhang mit der Intelligenz der Mitarbeiter. Es gibt durchaus Beispiele für erfolgreiche



© Gina Sanders - Fotolia.com

Organisationen wie Hilfsorganisationen, in denen die Organisationsstruktur im Wesentlichen aus „Befehl und Gehorsam“ besteht. Die individuelle Intelligenz oder besser gesagt die Kompetenz zu selbstständigem Arbeiten mit hoher Eigenverantwortung kann hier weit auseinanderklaffen. Und doch sind diese Organisationen im Gesamten intelligent und erfolgreich.

### DRUCK AUF ORDINATIONEN STEIGT

Auch der Druck auf Arztpraxen, intelligent zu sein, steigt. Sie sollen immer schneller, effizienter und flexibler agieren, damit sie ihre Position behalten. Dadurch haben sie weniger Chancen, eine stabile Unternehmenskultur zu entwickeln. Auch fehlt oft die Zeit, die Mitarbeiter immer wieder aufs Neue mental auf den Strukturwandel vorzubereiten. Es kommt auf weitere Faktoren an, die bestimmen, wie resistent eine Or-

ganisation gegenüber dem Organizational Burn-out ist. Alter, Größe und Marktbezug beeinflussen dies. Im Allgemeinen kann man sagen, dass eher jüngere und kleinere Organisationen, die schnell und direkt auf den Markt reagieren können, resistenter gegen das Organizational Burn-out sind.

### THERAPIE DES ORGANIZATIONAL BURNOUT

Vertrauen ist sehr wichtig. Wenn Misstrauen im Unternehmen herrscht, werden Kontrollmechanismen eingesetzt, anstatt Selbstverantwortung gelebt. Wenn aber das Vertrauen in die Führung und deren Entscheidungen hoch ist, entsteht ein Burn-out eher nicht. Folgende Maßnahmen helfen dabei, aus dem Organizational Burn-out herauszukommen:

- Anerkennung des Burn-out und des Bedarfs, Hilfe in Anspruch zu nehmen
- Die Sinnfrage der Organisation offen diskutieren und neu beantworten
- Die Führung sorgt für einen sichtbaren und konsequenten Neustart
- Alle im Unternehmen müssen sich an der Lösung aktiv beteiligen
- Interner Wettbewerbsdruck wird nicht länger geduldet
- Positives Denken ohne Zynismus, sondern mit Zuversicht wird an den Tag gelegt
- Die unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen sind professionell, verlässlich, diszipliniert und konsequent
- Keine zu hohen Ziele setzen, sondern auf das Machbare konzentrieren
- Stabilität ist wichtiger als Profitabilität
- Mit Geduld und Ruhe das Ziel weiterverfolgen

VIKTORIA HAUSEGGER

mehr.wert.  
für ärzte und apotheker.  
marketing, das gezielt bewegt.  
Tel.: 0664/460 16 35  
office@mehrwertmarketing.at  
www.mehrwertmarketing.at

